

Lot 3 : Ressources humaines et financières

Etablir un budget prévisionnel

Ville de Paris
Carrefour des Associations Parisiennes (CAP)



PROJETS-19
accueil.siege@projets19.org

www.projets19.org

Objectifs et modalités

- **Introduction**
Présentation du programme de la formation
- **Objectifs de la formation**
Comprendre l'intérêt des **outils de pilotage économique**
Savoir élaborer le **budget prévisionnel de l'association**
Savoir élaborer un **budget prévisionnel par action**
- **Tour de table des participants**
Rôle et fonction dans l'association
Niveau de connaissance sur le sujet
Attentes par rapport à la formation

Déroulé de l'atelier

Introduction : Contexte et enjeux

Définition du budget prévisionnel

A quoi sert le budget prévisionnel ?

Différents documents financiers prévisionnels

- **Méthodologie d'élaboration d'un budget**

Phase de conception du projet

Phase de préparation

Phase de valorisation

Phase d'adaptation

- **Méthodologie de construction d'un budget prévisionnel analytique (par action)**

L'identification des charges selon leur nature

Le choix de la clé de répartition

La ventilation des charges et produits par action

- **Cas pratique**

Conclusion

Introduction : contexte et enjeux

Introduction : contexte et enjeux

Définition du budget prévisionnel

- Le **budget prévisionnel** (BP) est un outil de gestion permettant de prévoir les objectifs pour une année complète aussi bien pour :
 - un **projet spécifique**
 - le **fonctionnement** (addition des différents projets de la structure)
 - les **investissements** de votre association.
- **Budget versus Comptabilité**
 - La comptabilité **constate/enregistre** un mouvement financier qui s'est réellement produit (on encaisse une adhésion, on achète des fournitures). C'est le reflet de la réalité.
 - Le budget **prévoit/anticipe** de futures recettes et dépenses telles qu'on les souhaite
 - Le budget utilise les mêmes termes que la comptabilité (charges, produits, subventions d'exploitation, charges de personnel...) et le suivi de la comptabilité permet de préciser les prévisions.



Introduction : contexte et enjeux

Définition du budget prévisionnel

- Un BP est un tableau constitué d'une colonne dépenses (ou charges) et d'une colonne recettes (ou produits).
- Il doit toujours être équilibré (dépenses = recettes)

Budget prévisionnel de l'association 202_ :

CHARGES	Montant	PRODUITS	Montant
60 – Achats	0,00 €	70 – Vente de produits finis, prestations de services, marchandises	0,00 €
Achats d'études et de prestations de services	0,00 €	Prestation de services	0,00 €
Achats non stockés de matières et de fournitures	0,00 €	Vente de marchandises	0,00 €
Fournitures non stockables (eau, énergie)	0,00 €	Produits des activités annexes	0,00 €
Fourniture d'entretien et de petit équipement	0,00 €		
Autres fournitures	0,00 €		
61 – Services extérieurs	0,00 €	74 – Subventions d'exploitation	0,00 €
Sous traitance générale	0,00 €	État : (précisez le(s) ministère(s) sollicité(s))	
Locations	0,00 €	-	0,00 €
Entretien et réparation	0,00 €	Régions(s) :	
Assurance	0,00 €	-	0,00 €
Documentation	0,00 €	-	0,00 €
Divers	0,00 €	Département(s) :	
62 – Autres services extérieurs	0,00 €	-	0,00 €
Rémunérations intermédiaires et honoraires	0,00 €	Commune(s) :	
Publicité, publication	0,00 €	-	0,00 €
Déplacements, missions, réception	0,00 €	-	0,00 €
Frais postaux et de télécommunications	0,00 €	Organismes sociaux (à détailler) :	
Services bancaires, autres	0,00 €	-	0,00 €
63 – Impôts et taxes	0,00 €	-	0,00 €
Impôts et taxes sur rémunération	0,00 €	Fonds européens	0,00 €
Autres impôts et taxes	0,00 €	CNASEA (emplois aidés)	0,00 €
64 – Charges de personnel	0,00 €	Autres recettes (précisez)	
Rémunération des personnels	0,00 €	-	0,00 €
Charges sociales	0,00 €	75 – Autres produits de gestion courante	0,00 €
Autres charges de personnel	0,00 €	Dont cotisations	0,00 €
65 – Autres charges de gestion courante	0,00 €	76 – Produits financiers	0,00 €
66 – Charges financières	0,00 €	77 – Produits exceptionnels	0,00 €
67 – Charges exceptionnelles	0,00 €	78 – Reprises sur amortissements et provisions	0,00 €
68 – Dotation aux amortissements (provisions pour renouvellement)	0,00 €	79 – Transfert de charges	0,00 €
TOTAL DES CHARGES PREVISIONNELLES	0,00 €	TOTAL DES PRODUITS PREVISIONNELS	0,00 €
86 – Emplois des contributions volontaires en nature	0,00 €	87 – Contributions volontaires en nature	0,00 €
Personnel bénévole	0,00 €	Bénévolat	0,00 €
Mise à disposition gratuite de biens et prestations	0,00 €	Prestations en nature	0,00 €
Secours en nature	0,00 €	Dons en nature	0,00 €
TOTAL DES CHARGES	0,00 €	TOTAL DES PRODUITS	0,00 €

Introduction : contexte et enjeux

Définition du budget prévisionnel

- **Un ou plusieurs budgets prévisionnels ?**
 - Le **budget global** de l'association : il recense l'ensemble des charges et produits de l'association
 - Le **budget d'une action** : chaque projet développé par l'association a son propre budget prévisionnel

Introduction : contexte et enjeux

A quoi sert le budget prévisionnel ?

- **Financeurs**

Le BP est un document nécessaire pour faire une demande de financement (public ou privé) : pour une subvention, le BP global et le BP du projet sont systématiquement demandés.

Pourquoi ?

- pour justifier des dépenses du projet et des autres recettes envisagées
- pour montrer notre capacité à gérer financièrement le projet et à nous projeter
- pour le comparer au bilan financier réalisé à l'issue du projet

Introduction : contexte et enjeux

A quoi sert le budget prévisionnel ?

- **En interne**
 - Un **outil d'aide à la prise de décision** : il est conseillé d'élaborer plusieurs scénarii de BP (notamment en fonction des pistes de financements à acquérir), afin d'envisager plusieurs hypothèses d'action, plus ou moins ambitieuses.
 - Un **outil de suivi et de contrôle** : le BP est un véritable plan d'action dynamique, qui évolue en cours d'année
 - Un **outil démocratique** : le BP est un outil de projection dans l'avenir de l'association, un support d'échange avec les adhérents lors de l'Assemblée Générale

Introduction : contexte et enjeux

Différents documents prévisionnels

- **Budget de fonctionnement**

Prévision des charges et des produits de l'année

- **Budget d'investissement (ou Plan de financement)**

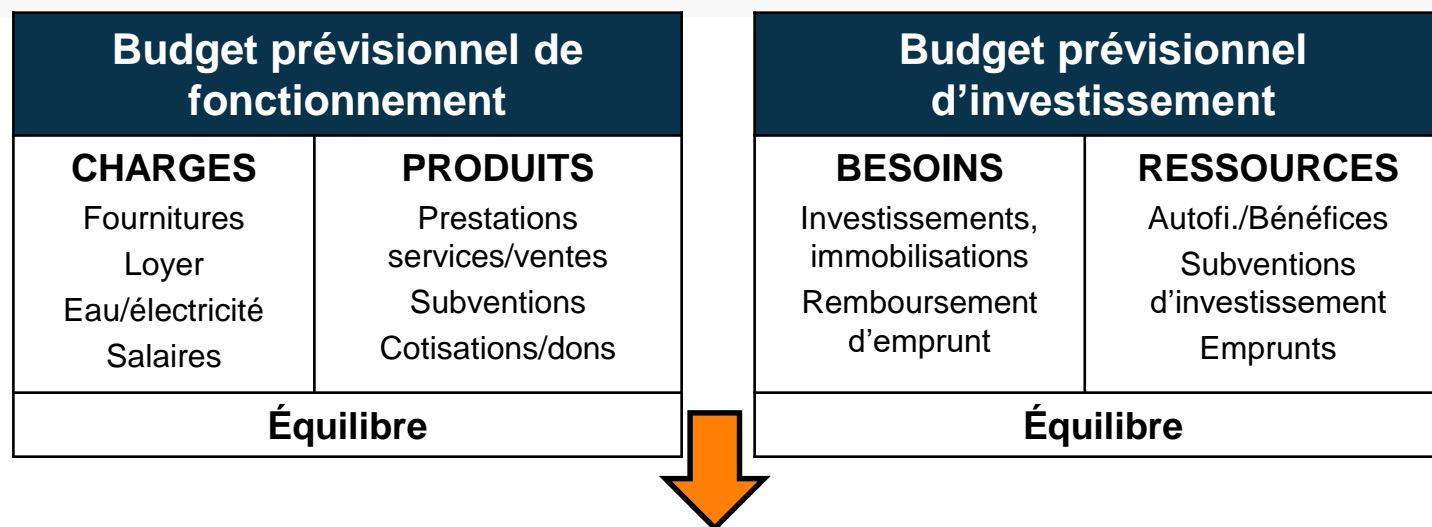
Planification de l'acquisition de biens durables, et leur financement

- **Plan de trésorerie**

Prévision des entrées et sorties d'argent chaque mois

Introduction : contexte et enjeux

Différents documents prévisionnels



Plan de trésorerie													
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
Encaissement (+)													
Décaissement (-)													
Total													
Trésorerie fin de mois	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase de conception du projet

- L'élaboration du budget s'effectue une fois que **les objectifs et les activités** sont bien définis
- Dans tous les cas, la démarche est d'abord de **bien concevoir son ou ses projets** afin de construire un budget cohérent.

Étape 1

Bien concevoir son projet :
Définir les objectifs et les activités que l'on veut mettre en place pour traiter les problèmes identifiés



Étape 2

Préparation budgétaire (estimation quantitative)
Moyen matériels et humains nécessaires



Étape 3

Valorisation monétaire (estimation monétaire)
Traduction des besoins en chiffres



Étape 4

Construction des budgets prévisionnels (de fonctionnement et d'investissement)

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase de préparation

Etablir la liste des dépenses

- **identifier et lister** toutes les dépenses (charges) que le projet (l'association) est susceptible d'engendrer
- **répartir** par familles de dépenses (selon le plan comptable)

Intitulé de dépenses	Traduction dans le plan comptable
Ballons, goûter pour les enfants, places de cinéma...	Fournitures d'activités
Papier pour l'imprimante, stylos, produits ménagers pour le local...	Achats - Fournitures d'entretien et de bureau
Salaire entraîneur	Charges de personnels - Rémunération des personnels - Charges et cotisations sociales
Facture d'un intervenant extérieur	Autres services extérieurs - rémunérations intermédiaires et honoraires
Tickets de métro	Autres services extérieurs - déplacements
...

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase de valorisation

Evaluer les dépenses nécessaires

- **Évaluation concrète** des besoins en quantité, et du montant en euros
- **Cohérence** entre le projet et le budget !

Dépenses	Valorisation
Fournitures d'activités	50 livres à 15€ = 750€
Charges de personnels	1 salarié à temps complet, 1800€ brut : - rémunération = 22000€ - charges sociales = 4000€
Rémunérations intermédiaires et honoraires	100€ par atelier, 80 ateliers dans l'année = 8000€
Autres services extérieurs - déplacements	20 carnets à 16,90€ = 338€
....	

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase de valorisation

La valorisation des contributions volontaires en nature

Prise en compte des ressources « non financières » que l'association peut mobiliser et qui contribuent à la réalisation de l'action : bénévolat, prêt d'une salle par la Mairie pour le soutien scolaire, prêt d'un véhicule par une autre association, dons d'invendus alimentaires par un supermarché...

Emplois des contributions volontaires en nature	Contributions volontaires en nature
Secours en nature	Bénévolat
Mise à disposition gratuite de biens et prestations	Prestations en nature
Personnel bénévole	Dons en nature

Le chiffrage des contributions volontaires en nature

- Bénévolat = nombre d'heures de bénévolat x taux horaire smic x nombre de bénévoles
- Mise à disposition gratuite de biens et prestations, dons en nature = prix du marché

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase de valorisation

Exemple de valorisation - Tournoi sportif pour enfants

- 8 bénévoles assurent l'encadrement du tournoi pour une durée de 7h
- La municipalité fourni 50 sandwiches (estimé à 4€ pièce) pour les enfants
- Le club sportif prête 5 ballons (estimé à 20€ pièce)

Emploi des contributions volontaires en nature		Contributions volontaires en nature	
Secours en nature (50*4)	200	Bénévolat	568
Mise à disposition gratuite de biens et prestations (5*20)	100	Prestations en nature	100
Personnel bénévole (8*7*10,15€)	568	Dons en nature	200
TOTAL	868	TOTAL	868

Méthodologie d'élaboration d'un budget

Phase d'adaptation

- **Adaptation suite aux décisions des financeurs**
 - Montant attribué inférieur aux prévisions : identifier les dépenses à diminuer, en fonction d'un redimensionnement du projet
 - Mobilisation de financements supplémentaires : quelle évolution du projet et du budget ?
- **Adaptation suite à une évolution contrainte du projet**
 - Annulation, report, changements dans la mise en œuvre du projet : revoir le budget et informer les financeurs
 - Dépense imprévue : quels arbitrages budgétaires pour la payer ?

Méthodologie de construction d'un budget prévisionnel analytique (par action)

Méthodologie de construction d'un BP analytique

L'identification des charges par nature

- **Intérêt d'un BP par action :**

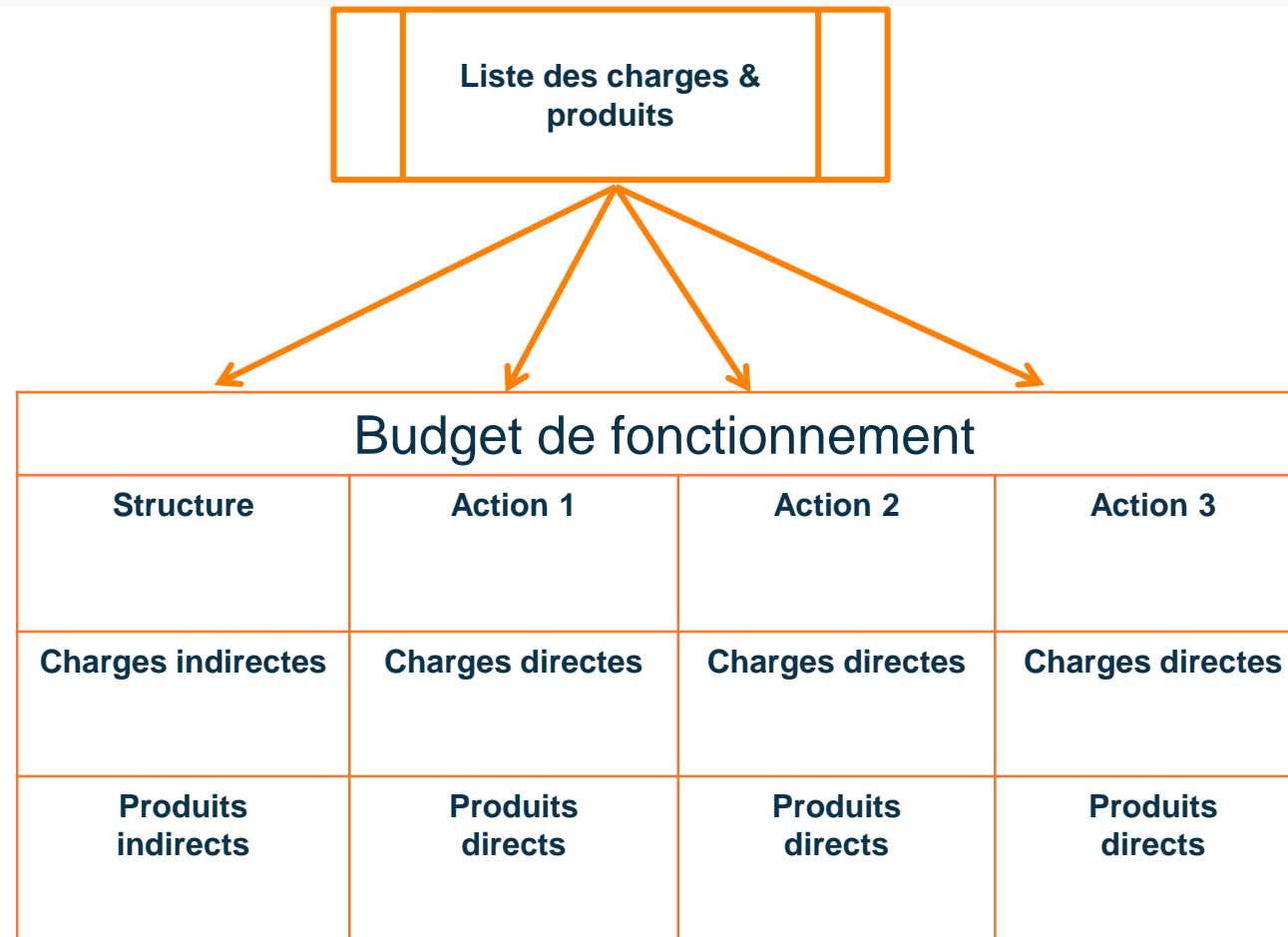
- Répondre aux exigences des financeurs
- Expliquer les résultats par action
- Mieux apprécier les coûts

- **Notion de charges directes et indirectes :**

- **Charges directes** = ensemble des charges qui concernent directement chaque action (par exemple, les achats et le personnel clairement identifiés et affectés à une activité)
- **Charges indirectes** = charges non directement liées à une activité (par exemple, l'assurance, les frais bancaires, le personnel administratif, le loyer)

Méthodologie de construction d'un BP analytique

L'identification des charges par nature



Méthodologie de construction d'un BP analytique

Le choix de la clé de répartition

- **La clé de répartition**

Elle permet d'affecter les charges et les produits indirects dans le BP des différentes actions. Elle s'exprime en pourcentage.

- **Détermination**

La clé de répartition peut se définir à l'aide de différents moyens :

- Temps d'occupation du local
- Temps de travail de l'équipe sur chaque action
- Nombre de jours / heures de chaque action
- Etc.

Méthodologie de construction d'un BP analytique

Le choix de la clé de répartition

Budget de fonctionnement			
Structure	Action 1	Action 2	Action 3
Charges indirectes	Charges directes	Charges directes	Charges directes
Produits indirects	Produits directs	Produits directs	Produits directs

Cas pratique : découverte d'un outil d'élaboration de budget prévisionnel



Conclusion

- **Pour établir un budget prévisionnel :**
 - Identifier et chiffrer toutes les dépenses liées aux projets
 - Estimer et valoriser les contributions volontaires en nature
 - Actualiser le BP en fonction des recettes escomptées, prévisibles et acquises
- **Pour construire un BP analytique :**
 - Dissocier charges et produits directs et indirects
 - Définir une clé de répartition
 - Ventiler les charges et produits directs et indirects pour chaque action